

() Graduação (X) Pós-Graduação

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA: uma reflexão sobre os nós críticos
frente aos princípios da transparência e da *accountability***

José Carlos de Jesus Lopes
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
jose.lopes@ufms.br

Arthur Caldeira Sanches
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
arthur.sanches@ufms.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor algumas reflexões acerca dos nós críticos que são evidenciados na busca da consolidação das boas práticas de governança pública, no Brasil. Especificamente, analisa as barreiras e dificuldades encontradas, nas páginas eletrônicas oficiais dos órgãos públicos. Esta situação-problema é, constantemente, vivenciada pelos cidadãos e, igualmente pelos pesquisadores, quando precisam coletar informações, consolidadas em indicadores e índices, que deveriam estar, facilmente, encontrados e atualizados. Trata-se de um estudo, moldado num ensaio teórico, fundamentado por uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa sobre os dados secundários relativos aos mecanismos de transparência e *accountability*, dois elementos constituintes para as boas práticas de governanças públicas. Evidenciou-se que, embora o Brasil possua decretos voltados à digitalização da gestão pública, bem como uma política de dados abertos, a existência de nós críticos no que tange a transparência e acessibilidade de informações, por parte da população, ainda se caracteriza como um problema a ser solucionado

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão Pública; Governança.

1 INTRODUÇÃO

O campo de estudo que envolve a administração pública brasileira apresenta uma ampla possibilidade de análises e debates científicos estratégicos, uma vez que está voltada para o atendimento das necessidades da população, e das complexas demandas da coletividade. O mesmo campo de estudo envolve um conjunto de articulações complexas, compostas por diversas estruturas hierárquicas, níveis de delegações de poderes, setores interdependentes, feixes de leis e normativas reguladoras e disciplinares, que permeiam as tomadas de decisões dos agentes públicos e o envolvimento de pessoas na gestão pública.

Dentro das reflexões acerca do funcionamento e desenvolvimento prático e estratégico da administração pública brasileira, a abordagem conceitual do termo governança pública, admitida pela literatura (EUROPEAN COMMISSION, 2001; OCDE, 2018; WORLD BANK, 2020, BRASIL, 2014; 2020), como um mecanismo de coordenação das forças públicas para com as coisas públicas, se apresenta como um aspecto crucial para o entendimento sobre como o setor público se apresenta à sociedade, bem como aos questionamentos e reflexões sobre como são satisfeitas as demandas dos diversos tipos de organizações e dos demais grupos de interesses que compõem o conjunto da sociedade.

No bojo dessas discussões, estão incluídas as reflexões sobre como funcionam os processos decisórios inerentes aos órgãos públicos frente às resoluções, preferencialmente, de ordem pacífica, de um conjunto de situações-problemas, que podem ser comuns ou mesmo distintas, em função das particularidades de uma localidade ou das partes interessadas, que por natureza, tendem a defender interesses conflitantes.

De forma intrínseca, também abre margem para se estudar o atendimento dos arranjos legais e das normativas que regem as pessoas que conduzem a gestão dos órgãos públicos brasileiros, no sentido de promover instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, que resulte o acesso à justiça e ao bem estar social de toda a população, a fim de constituir sociedades pacíficas e inclusivas, como propõe, numa vertente de desafio global, o 16º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

A este propósito, o primeiro parágrafo do segundo art. do Decreto nº 9.203/2017 considera governança pública “como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). O

arcabouço legal ainda descreve a disciplina dos princípios da governança pública, bem como suas respectivas diretrizes.

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão técnico auxiliar do Congresso Nacional, amparado pela abordagem conceitual dada pelo citado decreto, coloca que a governança pública serve para aumentar e preservar o valor público que o Estado entrega aos que o mantêm (BRASIL, 2020), desde que sejam estabelecidas as formas, os mecanismos e as ferramentas para gestionar os processos relativos à avaliação, direção e monitoramento da gestão pública, exercida pelos gestores públicos, em destaque, ao zelo dos atendimentos dos objetivos estabelecidos nas políticas públicas (SCUPOLA, A; ZANFEI, 2016; SECHI, 2019).

Os seis princípios estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, que são seguidos aos controles feitos pelo TCU (2020), são: I) capacidade de resposta; II) Integridade; III) Confiabilidade; IV) Melhoria Regulatória; V) prestação de contas e responsabilidade (*Accountability*); e VI) Transparência. Embora, estes princípios estejam estabelecidos em separados, apenas por uma lógica didática, há de se considerar que todos eles são interdependentes, a ponto de se constituir um sistema aberto (BERTALANFFY, 2016), que integram entre as partes e que sofrem influências dos ambientes internos e externos (MOTTA; VASCONCELOS, 2013; DAFT, 2015).

Para Nardes, Altounian e Vieira (2016), especificamente, para o princípio *Accountability* se revela na obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos de prestar contas de sua atuação de forma voluntária assumindo, integralmente, as consequências de seus atos e omissões; enquanto que, o princípio da transparência é realizado quando se dá acesso a todas as informações relativas à organização pública, um instrumento de controle do Estado pela sociedade civil, pelos órgãos de controles constituídos e pelas demais partes interessadas.

Embora cada um dos princípios estabelecidos pelo citado decreto seja considerado importante, não apenas no entendimento, mas também nas práticas de uma boa governança pública (TCU, 2020), o presente trabalho focou suas análises no princípio da transparência, ou seja, na capacidade que a gestão pública possui de disponibilizar dados e informações, à luz da governança digital (BRASIL, 2020), para o efeito controle da população, possibilitando, a esta, a verificação e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas instituições do poder público (SOUSA, 2017).

A partir da década de 1990, em razão do desenvolvimento acelerado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o conhecimento e o chamado capital intelectual passaram a

ser mais valorizados, no âmbito organizacional. Em função de tais mudanças, associadas ao constante desenvolvimento tecnológico, e ao grande fluxo de informações, além de um acesso democrático às mesmas, o princípio da transparência tem sido pesquisado por diversos autores, inclusive à luz da governança digital (SOUSA, 2017; BRASIL 2020).

Os resultados das pesquisas de Nery (2016), Santos; Assunção e Arenas (2018), Cunha Filho (2019) e Oliveira (2020) são unânimes em apontar fragilidades no atendimento deste princípio, por parte dos gestores públicos, uma vez que este processo exige que as pessoas e as organizações tenham o conhecimento necessário para utilizar a grande quantidade de informações disponíveis, permitindo a geração de resultados positivos (GAMA *et al.*, 2016).

Ao contrário, se as informações disponíveis nas páginas eletrônicas oficiais dos órgãos públicos estiverem indisponíveis, de difícil acesso, cujo longas etapas para encontrar os dados, ou ainda quando estiverem disponíveis estiverem incompletas ou mesmo incompreensíveis à população em geral, estas impactam negativamente no atendimento do princípio da transparência (MELLO, 2018) e os gestores e agentes públicos, responsáveis por tais divulgações, estarão ferindo fere ao atendimento da Lei nº 12.517/2011, que disciplina os processos que envolvem o acesso à informação, mais conhecida como Lei de Acesso à Informação - LAI (BRASIL, 2011), bem como o que disciplina o respectivo Decreto nº 7.724/2012 (BRASIL, 2012). Posteriormente, de forma complementar à fiel execução, o Estado brasileiro, publicou o Decreto nº 8.777/2016, que instituiu a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal.

Embora essa obrigatoriedade legal, por parte dos gestores e agentes públicos, tenha possibilitado uma série de avanços quanto à disponibilidade e acesso às informações, com o surgimento de sítios e portais eletrônicos, disponíveis a boa parte da população, através do uso da *internet*, a maior facilidade ao acesso desses dados, por parte dos cidadãos, também evidenciou uma série de problemas de gargalos existentes, no âmbito da transparência trabalhada pela gestão pública (NERY, 2016; SANTOS; ASSUNÇÃO; ARENAS, 2018).

As considerações formuladas pelos citados pesquisadores, enfatizam que tais falhas dos gestores e agentes públicos se caracterizam como um nó crítico na consolidação dos princípios de governança pública, quer sejam frente à constatação de assimetria de informações, dificuldades de acessos, informações, dados e indicadores quando existentes, são precários (SOUSA, 2017; SANTOS, 2018).

Outros nós críticos que estas mesmas pesquisas enfatizam dizem respeito à localização rápida e de fácil acesso dos dados públicos. Dificuldades de interpretação de dados, quando são

prestados pelos órgãos públicos contribuem para o não atendimento dos princípios da prestação de contas e da *Accountability*.

Nesse sentido, de acordo com Silveira (2019), faz-se necessário compreender algumas das discussões e mecanismos utilizados na composição e estruturação de ferramentas de mensuração muito utilizadas para análises e interpretações da realidade, a exemplo da publicação dos indicadores (VAN BELLEN, 2006; JANUZZI, 2009; SANCHES, 2018). Indicadores são ferramentas que possuem a capacidade de fornecer informações específicas para a mensuração de uma realidade analisada (SANCHES *et al.*, 2019; BARRY; HOYNE, 2021; GAUDÊNCIO; OLIVEIRA; CURI, 2021).

Embora tais ferramentas de mensurações fenômenos e procedimentos possuem grande aplicabilidade para o acompanhamento e controle de aspectos relacionados à gestão pública, como elaboração de políticas públicas, ou mesmo na de gestão corporativa, com relação ao monitoramento de programas assistenciais, suas construções e usos dependem da capacidade que o executor, ou pesquisador possui de acessar os dados necessários para a composição dos modelos (SANTOS; ASSUNÇÃO; ARENAS, 2018).

Verifica-se que o princípio da transparência, quando tratado à luz da governança pública, se apresenta como um ponto chave para desatar os nós críticos. Contudo, o questionamento que se levanta é referente à real capacidade que as gestões públicas possuem de disponibilizar os dados à população, de forma a permitir que as divulgações oficiais, de fato, possam acompanhar as atividades desenvolvidas nos mais diferentes órgãos do setor público.

Para o escopo deste estudo, diante do exposto, destaca-se a reflexão no que diz respeito às dimensões das articulações entre o quinto princípio, o da prestação de contas e responsabilidade (*Accountability*) e o sexto, o da transparência, dada às complexidades, interdependências e complementaridades entre ambos.

Sob esta perspectiva de reflexão, o objetivo geral deste estudo é propor algumas reflexões acerca dos nós críticos que são evidenciados na busca da consolidação das boas práticas de governança pública. Especificamente, analisa as barreiras e as dificuldades de busca encontradas, nas páginas eletrônicas oficiais dos órgãos públicos.

Esta proposta de reflexão está ligada ao 16º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2015).

2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), a governança se apresenta como um importante conceito, na gestão, sendo aplicável nas mais diversas formas organizacionais, incluindo as organizações públicas, ressaltando que, em se tratando da administração pública, os cidadãos e gestores públicos criam uma relação de assimetria de informações.

Alguns autores, como Massey e Johnston-Miller (2016) e Ferry e Eckersley (2015) discorrem sobre a forma como a governança pública objetiva auxiliar na solução de problemas apresentados no setor público. Para que tal objetivo possa ser alcançado, a governança pública deve estabelecer critérios indicativos e respectivas métricas. Dessa forma, conseguir mensurar o desempenho da administração se coloca como um importante passo, um nó crítico associado ao mecanismo de controle e governança.

Scupola e Zanfei (2016) tratam da governança e inovação no setor de serviços públicos. Em suas discussões os autores apontam que a conceituação da governança pública não é algo que possua um consenso entre os estudiosos e nem na literatura, de forma unânime. Os mesmos autores compreendem a governança como um conjunto de arranjos estruturais, da administração pública, que impactam na alocação de recursos públicos, como também em seus níveis de eficiência e efetividades esperados.

Su e Bui (2017) destacam, ainda, que a mensuração da governança pública também é algo complexo, e que, embora o problema tenha sido abordado, por alguns economistas, que visam a interpretação fundamental das dimensões da governança pública, muitas questões permanecem não respondidas.

Neste cenário, a ideia de governança pública foi desmembrada em alguns atributos, como a *Accountability* pública, qualidade regulatória, estado de direito, efetividade governamental, políticas de estabilidade e controle da corrupção. Frente a estas dimensões desenhadas, se apresenta como uma das ferramentas mais difundidas, o Índice de Governança Mundial (*The World Governance Index - WGI*), utilizado na mensuração desse conceito (HANDOYO, 2017).

Cabe ressaltar que, o problema associado à capacidade de mensuração, de uma dada realidade, ainda deve observar o cumprimento de algumas propriedades, no que tange a escolha de indicadores de análise, como apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Propriedades desejáveis de um indicador.

Propriedade	Significado
Relevância Social	Justificar e legitimar seu emprego no processo de análise
Validade de um indicador	Grau de proximidade entre o conceito e a medida, ou seja, capacidade de refletir o conceito abstrato.
Confiabilidade	Qualidade do levantamento dos dados utilizados no seu cômputo
Grau de cobertura adequado	Deve ser sensível, específico, reproduzível, comunicável, atualizável periodicamente, custos factíveis, ser amplamente desagregável em termos geográficos, sociodemográficos e socioeconômicos, possuir certa historicidade.
Sensibilidade	Capacidade em refletir mudanças significativas caso as condições que afetam a dimensão social se alteram
Especificidade	Propriedade em refletir alterações estritamente ligadas às mudanças relacionadas à dimensão social de interesse
Inteligibilidade	Transparência da metodologia de construção do indicador

Fonte: JANUZZI, 2006.

Januzzi (2006) destaca, nos princípios que um indicador deve possuir, a relevância social, a validade da ferramenta, a confiabilidade (atrelada ao levantamento de dados), o grau de cobertura (referente à questões como periodicidade, desagregabilidade e historicidade), além da sensibilidade, especificidade e inteligibilidade. Esses princípios são apresentados como forma de garantir a qualidade da mensuração.

No Brasil, recentemente, as discussões sobre governança pública têm focado em um entendimento de cooperação entre o Estado, mercado e sociedade civil, o que aproxima o conceito daquilo que se entende por gestão e controle social (ALCÂNTARA *et al*, 2015; SOUSA, 2017). Os autores ainda apresentam a classificação da governança pública, com base em alguns critérios, apresentados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Dimensões de análise da governança pública.

Dimensão	Governança Pública
Racionalidade e Lógica de Ação	Ação estratégica; Eficiência - Eficácia; Tecnocracia
Protagonismo e interesse	Estado; Interesse público estatal; Público com interesse estatal; Modelo gerencial
Genealogia e epistemologia	Governança corporativa; Mecanismos do mercado; Modelo regulatório
Dinâmica e desafios do campo científico	Administração pública; Ciência política; Europa - Estados Unidos da América do Norte

Relações entre Estado, mercado e sociedade	Do Estado para a sociedade; A partir do mundo do sistema; Novo modelo regulatório
--	---

Fonte: Adaptado de Alcântara et al, 2015.

A forma como os autores apresentam a relação entre a governança pública e o Estado, a sociedade civil e o mercado, através de cada dimensão, reforça como o entendimento e o impacto da governança pública se desdobram em muitos pontos críticos de análise. Observando sob a ótica da mensuração, pode-se questionar sobre a efetividade da transparência, quanto à disponibilidade de dados públicos. A esse respeito, a política de dados abertos, no Brasil, foi instituída, no ano de 2016, através da publicação do Decreto nº 8.777 (BRASIL, 2016a), o qual apresenta, nas disposições gerais, os seguintes objetivos:

- I - Promover a publicação de dados contidos em bases de dados de órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional sob a forma de dados abertos;
- II - Aprimorar a cultura de transparência pública;
- III - Franquear aos cidadãos o acesso, de forma aberta, aos dados produzidos ou acumulados pelo Poder Executivo federal, sobre os quais não recaia vedação expressa de acesso;
- IV - Facilitar o intercâmbio de dados entre órgãos e entidades da administração pública federal e as diferentes esferas da federação;
- V - Fomentar o controle social e o desenvolvimento de novas tecnologias destinadas à construção de ambiente de gestão pública participativa e democrática e à melhor oferta de serviços públicos para o cidadão;
- VI - Fomentar a pesquisa científica de base empírica sobre a gestão pública;
- VII - promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação nos setores público e privado e fomentar novos negócios;
- VIII - promover o compartilhamento de recursos de tecnologia da informação, de maneira a evitar a duplicidade de ações e o desperdício de recursos na disseminação de dados e informações; e
- IX - Promover a oferta de serviços públicos digitais de forma integrada.

Dentre os objetivos apresentados, no texto do Decreto, os itens V e VI atentam para a necessidade de fomento do controle social, desenvolvimento de tecnologias, bem como a criação de um ambiente favorável para pesquisas científicas sobre a gestão pública. Deve-se ressaltar que, para que a transparência se traduza em uma ferramenta eficaz, que vise o cumprimento de tais objetivos, não basta atentarmos para a disponibilidade de dados, mas sim como esses dados são apresentados, considerando aspectos como periodicidade e historicidade.

Sobre o impacto gerado pela aplicação de uma política de transparência sólida, Zuccolloto e Teixeira (2015) destacam dois insumos importantes: 1) a capacidade do cidadão transformar o voto em um instrumento de validação do desempenho dos governantes; e 2) a capacidade que a população passa a ter de fiscalização das irregularidades, sendo possível ainda, acionar a este tipo de controle, os órgãos de controle.

Especificamente, quando se fala sobre a transformação digital, do setor público, com a

elaboração do Decreto nº 8.936 (BRASIL, 2016b), Maciel (2020) coloca que, apesar do País apresentar um progresso real, na área, a mudança se caracteriza por ocorrer descontinuamente e de forma inconstante. Esse processo de transformação, segundo a autora, ainda se mostra mais necessário, após os eventos associados à pandemia do coronavírus.

Tais mudanças na gestão e na governança pública se encontram tão presentes no dia a dia do setor público que alguns novos termos já se encontram na literatura e estudos, como é o caso das instruções contidas na governança digital (PIMENTA; CANABARRO, 2014; BRASIL, 2020). A governança digital é definida como uma forma dos governos utilizarem das tecnologias da comunicação e informação (TICs) para fornecer às pessoas serviços do governo e informações convenientes, permitindo uma maior participação cidadã, além de estimular a melhoria dos serviços prestados à população (LUCIANO *et al*, 2018).

Mesmo o processo de digitalização se mostrando presente nas mais diversas áreas e serviços, a mudança ocasionada gera uma série de barreiras, inclusive no caso da governança digital. De acordo com Meijer (2015) e Sousa (2017), esses obstáculos à inovação são caracterizados pelos contextos legais, sociais, tecnológicos e institucionais, que agem de maneira contrária ao desenvolvimento da governança.

As pesquisas apontam para a criação de barreiras, que tendem a desincentivar os esforços associados ao novo modelo de governança digital, como a questão cultural (do governo e do cidadão), a exclusão digital, e ainda problemas inter organizacionais, tecnológicos e financeiros.

Visando a mensuração da governança, em seus vários níveis, alguns pesquisadores e estudiosos se propõem a elaborar alguma ferramenta de mensuração (geralmente índices) que permitam uma análise mais quantificada a questão. Um dos principais exemplos, em território brasileiro, nos últimos anos, é a ferramenta apresentada por Oliveira e Pisa (2015), nomeada de Índice de Avaliação da Governança Pública (IGovP). Esse índice apresenta como proposta, para a mensuração da governança pública, a análise de indicadores divididos em cinco princípios: efetividade, transparência e *accountability*, participação, equidade e legalidade, ética e integridade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo tipificado como ensaio teórico (MENEGUETTI, 2011; OLIVEIRA; PASSADOR, 2019). O delineamento do estudo foi pautado nos ensinamentos de

Gil (2017) e dos de Marconi e Lakatos (2018). Acatou os bons Códigos de Condutas estabelecidos pela COPP (2011), bem como as sugestões das Boas Práticas da Publicação Científica (ANPAD, 2017). O arranjo textual seguiu as orientações da ABNT (2018). Estes dois últimos materiais alertam aos autores de comunicações científicas a atentarem para a boa condução de uma pesquisa científica, bem como para a sua fiel publicação em eventos científicos, para posterior submissão em periódicos.

O estudo moldado numa estrutura de ensaio teórico é defendido, por exemplo, por Niles e Lubell (2012), Nascimento (2014), Vogt; Bill e Silva (2019) e Dantas e Passador (2020), quando os estudiosos de um determinado assunto, possam fazê-lo livremente; contudo, baseado numa revisão bibliográfica (GIL, 2017) mais profunda, a fim de obter para si e para também poder comunicar aos seus pares, reflexões sobre determinados assuntos, que possam interessar à dimensão da academia e que também possam contribuir para a melhoria do mundo real.

Para a dimensão do mundo real das práticas e modelos de gestão pública empreendidos pelos servidores, agentes públicos e partes interessadas nas coisas do Estado, aqui trazida para a busca das mudanças contínuas das boas práticas da governança pública, no que diz respeito ao dever e a predisposição do gestor público em socializar, de forma transparente, os resultados dos mecanismos de gestão empreendidos dada à delegação de poderes nos processos decisórios para com a coisa pública, não apenas atendendo a uma obrigação legal, mas de forma complementar mostrar-se como um ator responsável e que promova a informação à luz dos códigos da democracia.

Trata-se, portanto, de um estudo com objetivos descritivos e exploratórios (GIL, 2017; MARCONI; LAKATOS, 2018), uma vez que nesta reflexão são descritas as abordagens e abrangências conceituais da governança pública, seus princípios e diretrizes, e a problemática que envolve a gestão da transparência das prestações de contas pelos gestores e agentes públicos dos seus feitos à toda sociedade. Ademais, esta reflexão está ligada ao 16º ODS, que busca promover instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis, propiciando assim condições dignas e sustentáveis para o bem-estar social.

A técnica de análise de dados é a qualitativa (MARCONI & LAKATOS, 2018). Tipificou-se numa pesquisa bibliográfica (GIL, 2017), constituída por levantamento de dados exclusivamente secundários, tais como: EUROPEAN COMMISSION (2001); NARDES, ALTOUNIAN e VIEIRA (2016); BRASIL (2017); OCDE (2018); SANCHES *et al.* (2019); WORLD BANK (2020); BRASIL (2020).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por conta dos procedimentos metodológicos adotados e da revisão bibliográfica feita ao longo deste estudo, é possível a partir de então, fomentar algumas análises e reflexões acerca dos nós críticos que dificultam o fluxo do processo que se propõe a governança digital no âmbito da governança pública, inclusive para o fiel controle social das partes interessadas na coisa pública.

Fundamentando-se nas discussões teóricas apresentadas, a governança se caracteriza por ser uma importante ferramenta no controle e auxílio da gestão, seja no ambiente público ou corporativo. Especificamente, tratando da governança pública, há uma preocupação quanto ao atendimento de uma série de critérios que classificam essa prática como algo efetivo, eficaz e que possa ser efetivo, independente das pessoas que possam estar locadas nos órgãos públicos.

Dentre tais critérios, observa-se a questão da transparência, ou seja, a capacidade de a administração e gestão pública possuem de disponibilizar dados e informações, referentes à sua atuação para a população. Considerando os fluxos contínuos de troca de dados e informações, bem como as novas exigências de processamento destes, pelas organizações, é possível observar, na gestão pública, alguns nós críticos vinculados à capacidade de estruturação e disponibilização das bases necessárias, não apenas à população, como também entre os órgãos que constituem a rede constituintes da administração pública.

Tanto a necessidade de transparência, quanto a capacidade de os governos possuem de disponibilizarem os dados necessários, vêm sendo discutidas, há alguns anos, principalmente em razão dos desdobramentos advindos com a revolução tecnológica e a política de dados abertos (BRASIL, 2016a). Essas questões se colocam frente às discussões dos nós críticos da governança digital, no que tange os princípios estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, que pregam, dentre outros quesitos, a prestação de contas e responsabilidade e a transparência (TCU, 2020). Tais disponibilidades, se atendidas, permitem a utilização de ferramentas de mensuração e controle, que auxiliam no monitoramento e acompanhamento da governança pública.

A importância dessa mensuração, bem como do desenvolvimento de ferramentas que permitam a interpretação dessa dada realidade da governança pública pode ser observada pelo surgimento de alguns índices, como o WGI, utilizado internacionalmente, e o IGovP, ferramenta digital de avaliação desenvolvida, em território brasileiro, como um mecanismo de análise da governança pública (HANDOYO, 2017; OLIVEIRA e PISA, 2015).

Para que índices como o WGI e o IGovP possam ser aplicados e utilizados na análise do desenvolvimento e acompanhamento da governança pública, os dados disponibilizados pela gestão pública são importantes, alimentando a construção e utilidades dessas ferramentas de mensuração que desmembram a quantificação do conceito, por meio do estudo, e levantamento de sua caracterização, por meio de dimensões e conceitos. Uma vez que se trata da mensuração de ações públicas, os principais dados e informações utilizados possuem suas raízes no princípio da transparência das gestões públicas e dos governos.

Embora, os autores do IGovP (OLIVEIRA e PISA, 2015) apresentem as bases de dados, e fontes das quais se pode extrair os dados apresentados, para o cálculo de cada indicador apreciado, qualquer tentativa de se replicar o modelo proposto, logo no início, se depara com o problema relacionado à atualização dos dados utilizados. Para boa parte dos indicadores propostos, a fonte utilizada no IGovP, são dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e que, em sua maioria, tiveram a última atualização realizada, no ano de 2010.

Outras fontes, como a Associação Contas Abertas, utilizada na identificação do chamado Índice de Transparência, dos governos, deixam se ficar disponíveis nos endereços eletrônicos apresentados e passam a se colocar como uma barreira para a análise da governança pública. Uma outra dificuldade a ser analisada, em se tratando da utilização desse tipo de ferramenta de mensuração, é a chamada desagregabilidade (ONU, 2016).

A desagregação dos dados deve ser tratada em termos geográficos, sociodemográficos e socioeconômicos (JANUZZI, 2002), ou seja, permitir que estes possam ser utilizados para mais do que um único grupo específico. Nesse quesito, a ferramenta apresentada pelos autores, Oliveira e Pisa (2015), foi aplicada em todos os 26 estados da federação e no Distrito Federal. Contudo, a questão que se levanta é: tal ferramenta seria passível de aplicação para os municípios de uma dada região?

O problema que se coloca, neste caso, não é referente à eficácia do IGovP, em si, uma vez que o índice foi apresentado e calculado, mas sim na disponibilidade de dados necessários para a sua aplicação de maneira ampla, principalmente, no que tange a historicidade dos mesmos (JANUZZI, 2006).

Nesse âmbito, o Brasil apresenta alguns instrumentos legais quanto à política de dados abertos e à transformação digital do setor público, respectivamente através dos Decretos nº 8.777 e nº 8.936 (BRASIL, 2016a; BRASIL, 2016b). Tais instrumentos não apenas reforçam a importância dada à questão, como colocado por Gama *et al* (2016) sobre o volume de dados

trabalhados, a valorização do capital intelectual e à capacidade das pessoas em analisarem essa quantidade, sempre crescente de informações, como ainda apontam para mudanças significativas nos modelos de gestão e governança.

A capacidade que a governança pública possui de disponibilizar os dados referentes à sua gestão dos servidores e agentes públicos, e a forma como os fazem, está diretamente ligado à capacidade de análise e controle das atividades, por parte da população, seja de maneira mais casual, ou até mesmo através de análises e verificações mais aprofundadas que utilizem ferramentas, como indicadores e índices de governança.

Afinal, como colocado por Sanches *et al* (2019) os indicadores possuem a capacidade de fornecerem informações específicas para a mensuração de uma dada realidade, e Massey e Johnston-Miller (2016) e Ferry e Eckersley (2015) ressaltam que a governança pública possui a capacidade de solucionar problemas do setor público, ressaltando a necessidade de analisar sobre o tratamento dessa temática de forma avaliativa.

Analisando a questão sob a ótica das ferramentas de mensuração mencionadas anteriormente (indicadores e índices), é necessário observar a maneira como as quantificações são feitas, através dos métodos de avaliação da governança pública, quer seja pelos modelos apresentados, como o IGovP, quer seja pelo WGI (utilizado internacionalmente), a avaliação da governança pública se dá através do levantamento de diversas informações, divididas entre as mais distintas dimensões (como exemplificado por Alcântara *et al*, 2015), que compunham o conceito, visando aproximar, ao máximo, o modelo matemático proposto, ao que de fato engloba as questões e problemáticas da governança pública.

Essas fragilidades na capacidade de prestação de contas são apresentadas na literatura, como no caso de Silveira (2019). Em adição a isto, através de análises dos estudos sobre a construção do IGovP, é possível observar o surgimento de pontos críticos, como a utilização de certas bases de dados pouco atualizadas (como no caso do uso de dados do IBGE, atualizados, pela última vez em 2010), ou mesmo pelo acesso a portais eletrônicos, que foram descontinuados.

Vale ressaltar que, embora alguns órgãos da gestão pública disponibilizem uma série de informações, referentes à suas ações, outro ponto de atenção é a facilidade de acesso, por parte do cidadão comum. Nesse quesito, a falta de padronização sobre onde se encontram tais informações, ou mesmo as dificuldades inerentes ao acesso digital desses itens, por meio de portais eletrônicas e páginas eletrônicas oficiais com diversas abas e seções, acaba limitando a possibilidade de uso desses dados.

Assim, cabe uma reflexão, por parte das comunidades, pesquisadores e gestores públicos sobre a real eficiência da disponibilidade de dados, considerando que este é um dos princípios levantados pelas práticas de boa governança pública, como bem disciplina os Decretos nº 8.777 (BRASIL, 2016a) e nº 8.936 (BRASIL, 2016b). Questões como a facilidade de acesso da população, periodicidades da apresentação dos dados, atualização destes e padronização dos informes se apresentam como nós críticos à gestão pública que foram postos em destaque, e que precisam ser desatados, principalmente, pelas novas exigências de uma sociedade que, cada vez mais, se digitaliza e que a gestão pública brasileira possa atender ao 16º ODS, que desafiou os países a promoverem instituições eficazes.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo declarou, como objetivo geral, propor reflexões sobre as práticas de consolidação da boa governança pública, especificamente, tratando das barreiras e nós críticos encontrados na disponibilização de dados e transparência da governança pública, no Brasil.

Com base nas discussões apresentadas, foi possível refletir, através desta comunicação científica moldada num ensaio teórico que a governança pública brasileira possui importância na solução de problemas do setor público. Contudo, necessita ser analisada e avaliada com base em dados e informações sobre os resultados efetivos e de forma transparente, com fácil acesso pela sociedade e demais partes interessadas nas coisas públicas, as ações dos gestores e agentes públicos. Uma vez que tais objetos se mostram essenciais para o entendimento e controle da governança, a disponibilidade e transparência deles, por parte da gestão pública, se caracterizam como um fator estratégico.

Referente a essa disponibilidade e acesso aos dados para o efetivo controle social, vinculados às ações da gestão pública, os estudos levantados, bem como as análises desenvolvidas, apontam para um nó crítico à governança pública. Os principais problemas se encontram vinculados à falta de periodicidade e padronização da disponibilidade de informações, o que dificulta a aplicação de ferramentas de mensuração, como o Índice de Governança Pública (IGovP). As pesquisas levantaram evidenciaram que, muitas vezes, são descontinuadas, ou possuem intervalos entre suas elaborações e levantamentos que tornam imprecisas qualquer mensuração que se pretenda realizar sobre a governança.

Embora o Brasil possua leis e decretos de tratam da política de dados abertos e da transformação digital do setor público (Decreto nº 8.777 e Decreto nº 8.936), verifica-se a

existência de lacunas e deficiências na prestação de contas, algo que, a partir das mudanças advindas de outros fatores ou forças não analisadas e aprofundadas neste estudo, para não fugir do escopo deste estudo, mas que se coloca como uma oportunidade de futuros estudos.

Espera-se que essas análises e reflexões aqui trazidas possam, de qualquer forma, contribuir para o entendimento sobre os caminhos e mudanças necessárias à implantação de uma boa governança pública, bem como fomentar as discussões sobre a existência de nós críticos, na gestão pública, e a necessidades da formulação de estratégias de enfrentamento para desatá-los.

Agradecimentos:

O alcance dos objetivos declarados nesta pesquisa foi possível graças aos apoios estrutural e científico da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, V. C; PEREIRA, J. R; SILVA, E. A. F. Gestão Social e Governança Pública: aproximações e (de)limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciência da Administração**. v. 17. Edição Especial. 0. 11-29, 2015.
- ALMQUIST, Roland; GROSSI, Guisepe; VAN HELDEN, Jan; REICHARD, Christoph. **Public sector governance and accountability**. Critical Perspectives on Accounting, v. 24, p. 479-487. 2013.
- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 6023 – Informação e documentação – Referências – Elaboração**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2018.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Boas Práticas da Publicação Científica**: Manual para autores, revisores, editores e integrantes de corpos editoriais. Versão 2.01. EnANPAD, Curitiba, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/2017/2017_Boas_Praticas.pdf. Acesso em: mar. 2020.
- BARRY, D.; HOYNE, S. Sustainable measurement indicators to assess impacts of climate change: Implications for the New Green Deal Era. **Current Opinion in Environmental Science & Health**, v. 22, p. 100259, ago. 2021.
- BATISTA, Edilmilson Monteiro. **Governança no setor público**: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 130 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto nº 7.724**, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do **caput** do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: jun. 2021.

_____. **Decreto nº 8.777**, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8777.htm. Acesso em: 10 jun. 2021.

_____. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: jun. 2021.

_____. **Decreto nº 8.638**, de 15 de janeiro de 2016 Institui o Plano de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre o Plano de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 9.901**, de 8 de julho de 2019, que altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9901.htm#art1. Acesso em: jun. 2021.

_____. **Decreto nº 10.332**, de 28 de abril de 2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: jul. 2021.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: jun. 2021.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a Boa Governança**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso: 30 ago. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-aco-es-indutoras-de-melhoria.htm> Acesso em: 30 ago. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/> Acesso em: 30 ago. 2017.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, n. 1, p. 7-40. 1996.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, p. 5-42. 1998.

_____. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v.1, n.2, p.1-6. 2011.

_____. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, ano 51, n 1, p. 147-156, jan./fev. 2017.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. Anpad. **Anais... XXX Encontro ANPAD**, 2006.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **How the Commission was formed**. 2003. Disponível em: www.scribd.com/doc/186757/-The-Commission-on-Global-Governance-CGG. Acesso em 20 de jun. 2017.

CODE OF CONDUCT AND BEST PRACTICE GUIDELINES FOR JOURNAL EDITORS. (COPE). **Code of Conduct**, (2011). Disponível em: <https://publicationethics.org/files/u7141/1999pdf13.pdf>. Acesso em: mar. 2018.

CUNHA FILHO, Márcio Camargo. **A Construção da Transparência Pública no Brasil: Análise da Elaboração e Implementação da Lei de Acesso à Informação no Executivo Federal (2003-2019)**. (Doutorado). Curso de Doutorado em Direito. Faculdade de Direito. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2015

DANTAS, Marina Kolland; PASSADOR, Cláudia Souza. Programa Município VerdeAzul: Uma análise integrada da gestão ambiental no estado de São Paulo. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, 27(95), p. 820-854. 2020.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

EUROPEAN COMMISSION (EC). **European Governance - A White Paper**. 2001. Disponível em: www.ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm. Acesso em 20 de

jun. 2017.

FERRY, L; ECKERSLEY, P. Budgeting and governing for deficit reduction in the UK public sector: act three 'accountability and audit arrangements'. *Public Money & Management*, v. 35, p. 203-210, maio. 2015.

GAMA, M. X. B.; LAMOGLIA, C. V. A.; COSTA, W. L.; SAID, R. A.; SHITSUKA, D. M.; JUNIOR, D. M. P. Leadership in the Age of Information and Knowledge in companies. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 02-18, 2016. DOI: 10.17648/rsd-v3i1.37. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GAUDENCIO, L. M. AL; OLIVEIRA, R.; CURI, W. F. Sustainability Indicators System Based on Multicriteria Analysis: A Tool for the Management of the Sustainability of Offshore Oil and Gas Production Units. **Integrated Environmental Assessment and Management**, v. 17, n. 3, p. 614-625, 8 maio 2021

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

HANDOYO, S. Exploratory Study on the Relationship between Good Public Governance and National Competitiveness. *Journal of Government & Politics*. v. 8, n. 4, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Study 13 - Corporate governance in the public sector: a governing body perspective**. 2001. Disponível em: www.ifac.org. Acesso em 20 de jun de 2017.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **RAP**. Rio de Janeiro, 36 (1): 51-72, 2002.

_____. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, 56 (2): 137-160, abr./jun. 2005.

_____. Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. 3. ed. 2a impressão - Campinas, SP: Editora Alinea, 2006.

_____. Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações para formulação e avaliação de políticas públicas, elaboração de estudos socioeconômicos. 4. ed. Campinas, São Paulo: Alinea Editora, 2009.

LUCIANO, E. M; WIEDENHOFT, G. C; SANTOS, F. P. Barreiras para a Ampliação de Transparência na Administração Pública Brasileira: Questões estruturais e culturais ou falta de estratégia e governança? **Administração Pública e Gestão Social**, 10(4), 282-291, out./dez. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MASSEY, A; JOHNSTON-MILLER, K. Governance public governance to social innovation. **Policy & Politics**, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.

MEIJER, A. E-governance innovation: Barriers and strategies. **Government Information Quarterly**, 32(2), 198-206, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>.

- MELLO, Douglas Arrais. **Transparência da Informação Pública**: Uma avaliação de sítios eletrônicos de universidades federais brasileiras (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Mestrado em Administração Pública –PROFIAP. Universidade Federal de Goiás. Goiânia: Faculdade de Ciências e Tecnologia, 2019.
- MENEGUETTI, F. K. O que é ensaio-teórico? **Revista Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332. 2011.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.
- NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança Pública**. O desafio do Brasil. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. Um ensaio teórico de caracterização objetiva e crítica do conceito de Administração. **Cadernos Ebape.BR**. v. 12, nº 2, p. 206-220, abr./jun. 2014.
- NERY, Fábio Costa. **Índice de Transparência e Cidadania Fiscal**: Propostas de melhorias voltadas ao cidadão. (Dissertação). Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Escola de Administração e Negócios (Esan). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Campo Grande (MS), 2016.
- NILES, M. T.; LUBELL, M. Integrative frontiers in environmental policy theory and research. **Policy Studies Journal**, p. 41-64. 2012.
- OLIVEIRA, Daniel José Silva. **Governo aberto**: análise de políticas públicas sob os princípios de transparência, participação e colaboração. (Tese). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.
- OLIVEIRA, L. R.; PASSADOR, C. S. Ensaio teórico sobre as avaliações de políticas públicas. **Cadernos Ebape.BR**. v. 17, n. 2, p. 324-337, 2019.
- ONU BR – NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. **ONU divulga 1 relatório de acompanhamento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-divulga-1o-relatorio-de-acompanhamento-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acesso em 10 de março de 2021.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Os 17 Objetivos para Transformar o Nosso Mundo (ODS). 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: mar. 2021.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Edição 2015. Paris: OECD Publishing, Paris, 2018.
- PIMENTA, Marcelo Soares; CANABARRO, Diego Rafael. (org.) **Governança Digital**. Porto Alegre : UFRGS/CEGOV, 2014.
- SANCHES, Arthur Sanches. Construção de um índice para o acompanhamento do desenvolvimento da sustentabilidade no turismo. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração e Negócios. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande (MS), 2019.
- SANCHES, A. C; SAUER, L; BINOTTO, E; ESPEJO, M. M. B. Análise dos Estudos sobre Indicadores de Sustentabilidade no Turismo: uma revisão integrativa. **Revista Turismo Em Análise**, 29(2), 292-311. 2019. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i2p292-311>.

SANTOS, Daniela Dourado; ASSUNÇÃO, Marcilene de; ARENAS, Marlene Valério dos Santos. Accountability como ferramenta de controle e transparência na Universidade Federal de Rondônia. **Anais... In: V Encontro Brasileiro de Administração Pública (EBAP)**, p. 1-19. Viçosa, 2018.

SANTOS, Fábio Pinheiro dos. **Compreendendo estratégias e barreiras para a adoção da governança digital em estados brasileiros**. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SCUPOLA, A; ZANFEI, A. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. **Government Information Quarterly**. v. 33, p. 237-249, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.005>.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3. São Paulo Cengage Learning Brasil, 2019.

SILVEIRA, Anne Caroline. **Diagnóstico da Governança Pública da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. 124 fls. (Mestrado). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Fundação Universidade Federal de Campo Grande. Campo Grande (MS), 2019.

SOUSA, José Helder de Bandeira de. **O encontro da transparência pública com a participação social: Um estudo do uso da transparência governamental no controle social do SUS**. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília, 2017.

SU, T. D; BUI, T. M. H. Government size, public governance and private investment: The case of Vietnamese provinces. **Economic Systems**. v. 41, p. 651-666, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2017.01.002>.

TEIXEIRA, A. FÇ GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**. Brasília. 70(4), p. 519-550, 2019.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. FGV Editora, 2005.

VOGT, Mara; Bilk, Ângela; SILVA, Márcia Zaniewicz. Incerteza ambiental na contabilidade gerencial: Perspectivas futuras. **Pretexto**, v. 20, n.4, p. 45-59, out-dez, 2019.

WORLD BANK. **Governance and Development**. [s.l.] World Bank, 30 abr. 2013. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/download/WDI-2013-ebook.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. **Governance Matters 2008**, Indicadores de Governança 1996-2007. Disponível em http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf. Acesso em: 20 de jun. 2017.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development. Worldwide Governance Indicators (WGI)**, 2020. Disponível em: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>. Acesso em: nov. 2020.

ZUCCOLOTTO, R; TEIXEIRA, M. A. C. Gestão Social, Democracia, Representação e Transparência: evidências nos estados brasileiros. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17. Edição Especial. p 79-90, 2015.